



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS**

**CURSO:** CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**LINHA DE PESQUISA:** CONTABILIDADE GERENCIAL APLICADA À MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

**ÁREA:** CONTABILIDADE GERENCIAL

**MAYARA RODRIGUES DE FREITAS**

**21508769**

**USO DA CONTABILIDADE GERENCIAL POR MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO EM UM CENTRO COMERCIAL  
VAREJISTA**

**Brasília**

**2019**

**MAYARA RODRIGUES DE FREITAS**

**USO DA CONTABILIDADE GERENCIAL POR MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO EM UM CENTRO COMERCIAL  
VAREJISTA**

Trabalho de Curso (TC) apresentado  
como um dos requisitos para a conclusão  
do curso de Ciências Contábeis do Centro  
Universitário de Brasília - UniCEUB.

Orientador: Prof. Mestre Francisco Avelino  
de Assis

**Brasília**

**2019**

**MAYARA RODRIGUES DE FREITAS**

# **USO DA CONTABILIDADE GERENCIAL POR MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO EM UM CENTRO COMERCIAL VAREJISTA**

Trabalho de Curso (TC) apresentado  
como um dos requisitos para a conclusão  
do curso de Ciências Contábeis do Centro  
Universitário de Brasília - UniCEUB.

Orientador: Prof. Mestre Francisco Avelino  
de Assis

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_.

Banca Examinadora

---

Prof. (a):

Orientador(a)

---

Prof. (a):

Examinador(a)

---

Prof. (a):

Examinador(a)

**Brasília**

**2019**

# **USO DA CONTABILIDADE GERENCIAL POR MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO EM UM CENTRO COMERCIAL VAREJISTA**

Mayara Rodrigues de Freitas<sup>1</sup>

## **RESUMO**

Tendo em vista que micro e pequenas empresas representam em média 99% das empresas no Brasil, a presente pesquisa objetiva verificar o uso da contabilidade gerencial nas micro e pequenas empresas brasileiras, bem como aferir a importância que informações obtidas por meio de relatórios gerenciais têm para a gestão destas, e também identificar dificuldades na relação entre o empreendedor e profissional contábil. Realiza-se, então, pesquisa bibliográfica e um estudo de caso com empresas de comércio varejista em um centro comercial de pequeno porte, com pesquisa em forma de aplicação de questionário para os gestores destes negócios. Diante disso, verifica-se que os relatórios que a contabilidade gerencial produz são pouco ou nunca utilizados por estes gestores, o que impõe a constatação de fatores como a falta de conhecimento por parte dos empresários, tanto pelo fato dos contadores não os informar sobre tais ferramentas quanto pela falta do conhecimento acadêmico. Outro ponto que chama atenção nos resultados obtidos é a baixa avaliação que os empreendedores fazem a respeito dos escritórios contábeis, que em grande parte são vistos apenas como agentes do fisco.

Palavras-chave: Micro e pequenas empresas. Contabilidade gerencial. Ferramentas gerenciais.

---

<sup>1</sup> Acadêmica no curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

## 1. INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas estão em constante crescimento e representam um pilar importante da economia brasileira. Mesmo com a recessão dos últimos anos, o segmento mostra resiliência e sua importância na estrutura produtiva do Brasil. Segundo dados do SEBRAE e DIEESE, em 2015, elas representavam em média 99% dos estabelecimentos. Apesar de sua representatividade, os índices de falência destes negócios são altos, o que mostra que a sobrevivência de uma empresa na atualidade está ligada à capacidade dos gestores de prever cenários desfavoráveis ou favoráveis e traçar mudanças rápidas para que possam se adaptar à realidade do mercado. Dessa forma, o apoio de ferramentas contábeis é fundamental para orientar o gestor em suas decisões.

Crepaldi (2019) evidencia que durante anos a contabilidade foi vista apenas como um sistema de informações tributárias. Na atualidade, ela passa também a ser vista como um instrumento gerencial que utiliza um sistema de informações para registrar as operações da empresa, elaborar e interpretar relatórios que mostrem resultados e forneçam informações necessárias para orientar o processo de tomadas de decisões e para o processo de gestão, execução e controle.

Stone (2011, apud HALL *et al.* 2012) ressalta a importância de ampliar a capacidade de compreensão quanto às informações fornecidas aos gestores das micro e pequenas empresas pela contabilidade, medida que contribuirá para atingir os objetivos econômicos e financeiros destes negócios. Diante disso, surge a questão de pesquisa: Em que medida as informações obtidas por meio de relatórios contábeis gerenciais auxiliam micro e pequenos empreendedores de lojas de comércio varejista na gestão de seu negócio?

Para atender a questão do problema que a pesquisa objetiva verificar, por meio de estudo bibliográfico e pesquisa junto uma amostra de micro e pequenos empreendedores do comércio popular localizado na Rodoviária do Plano Piloto em Brasília/DF, buscou-se aferir a importância que informações obtidas por meio de relatórios gerenciais têm para a gestão de micro e pequenos negócios, identificar os principais relatórios informativos disponibilizados aos microempresários, verificar o uso das informações e ferramentas gerenciais pelos microempresários e avaliar a percepção que micro e pequenos empreendedores têm acerca dos profissionais contábeis.

O estudo justifica-se pela necessidade de identificar o grau de conhecimento e utilização que gestores de micro e pequenos negócios têm sobre instrumentos gerenciais, pois estas ferramentas, se bem utilizadas, podem ser fundamentais na continuidade desse segmento que já consolidou sua importância no mercado nacional.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Contabilidade Gerencial**

“A contabilidade pode ser definida como ciência que estuda, interpreta e registra os fenômenos que afetam o patrimônio de uma entidade, e como uma ciência social, evolui acompanhando o desenvolvimento da sociedade” (IUDÍCIBUS; MARION, 2018, p. 3).

Ainda segundo Iudícibus e Marion (2018, p. 1):

A contabilidade é uma ciência que se baseia em princípios aplicados a todos os tipos de negócios, de forma padronizada, de modo que as informações de ganhos financeiros, prejuízos e grau de endividamento sejam facilmente lidas e interpretadas em todo o mundo.

Para Silva (2002, p. 23) “uma empresa sem contabilidade é uma entidade sem memória, sem identidade e sem as mínimas condições de sobreviver ou de planejar seu crescimento”. Marion (2018) também considera a contabilidade como um sistema de informação destinado a prover seus usuários de dados para ajudá-los a tomar decisão.

Desde os primórdios da humanidade, a contabilidade vem sendo um importante instrumento de controle patrimonial, e com a evolução da ciência contábil, foram surgindo áreas mais focadas de estudo, as quais permitem ao usuário ter entendimento sobre diferentes pontos de controle dentro das empresas. Desta forma, a contabilidade se tornou um meio de fornecer, através de relatórios, informações acerca das variações ocorridas na entidade, principalmente com foco no usuário externo.

Para que uma empresa possa ser bem sucedida aos olhos do público externo, se faz necessário uma análise criteriosa de informações que cabe primordialmente ao público interno, as quais permitem aos gestores aferir os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, para que assim possam traçar estratégias

de atuação. Com a finalidade de auxiliar os gerentes, surgiu a contabilidade gerencial, que tem como foco gerir as informações que interessam aos usuários internos da organização, visando sua continuidade e lucratividade.

Marion (2018, p. 3) conceitua a contabilidade gerencial como:

Sistema de informação que tem por objetivo suprir a entidade com informações não só de natureza econômica, financeira, patrimonial, física e de produtividade, como também com outras informações de natureza operacional, para que possa auxiliar os administradores nas suas tomadas de decisões.

Com o surgimento da contabilidade gerencial, a contabilidade que antes se restringia as informações monetárias passou a abranger também informações de natureza operacional, como qualidade dos produtos ou serviços oferecidos, desempenho dos empregados, opinião dos clientes etc. Em suma, a contabilidade gerencial visa orientar os agentes responsáveis pela gestão do patrimônio da organização em suas tomadas de decisões.

Segundo Ludícibus e Marion (2018) as informações voltadas ao usuário interno são imprescindíveis para que estes possam tomar conhecimento sobre os planejamentos estratégicos da empresa, visão de futuro, informações adicionais sobre o ambiente externo e interno que tem poder de impactar o seu desempenho financeiro. Critérios como objetividade, fidedignidade e clareza na divulgação dessas informações são essenciais para evitar que o gestor seja sugestionado a tomar decisões erradas.

Crepaldi (2019, p. 6) nos diz que “o desafio da contabilidade gerencial é contribuir para o aperfeiçoamento da interpretação desse ambiente empresarial. Esse desafio passa pelo processo de coleta de dados, mensuração, interpretação e culmina no processo de informação”.

No cenário em que micro e pequenas empresas estão inseridas, a importância do uso de ferramentas gerenciais é de grande valia, visto que competem com grandes empresas, estas que, por sua vez, possuem mais recursos para desenvolver a contabilidade gerencial em sua operação. Desse modo, a gestão orientada por relatórios gerenciais pode ser um fator decisivo na continuidade desta modalidade de empreendimento, que acaba por vezes sendo dificultado pelas adversidades do mercado.

Para auxiliar os gestores de micro e pequenas empresas, que em muitos casos são pessoas sem qualificação adequada, o contador dotado de visão gerencial

pode utilizar as diversas ferramentas que estão disponíveis para melhorar o desempenho e chances de continuidade destas entidades.

## **2.2 Micro e pequenas empresas**

Regulamentada pela Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, Estatuto Nacional das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, conhecida como Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, consideram-se como micro e empresa de pequeno porte a sociedade empresária, as sociedades simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas.

Para se enquadrar como microempresa, a pessoa jurídica deverá obter, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); já para ser considerada empresa de pequeno porte, o limite estabelecido em cada ano-calendário é de receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais), dados atualizados pela Lei Complementar nº 155, de 27 de outubro de 2016, coletados em abril/2019.

Longenecker *et al.* (2018) complementa o conceito de micro e pequenos negócios citando características relevantes como o número pequeno de funcionários, as operações da empresa localizadas geograficamente em uma só região, pouca oferta de capital próprio para o negócio, limitado a poucos sócios e o seu grande potencial de crescimento.

Também são caracterizadas por serem em grande parte empresas familiares, em que trabalham os membros de uma mesma família, onde o proprietário é também o dirigente principal do negócio e possui pouco ou nenhum conhecimento sobre técnicas de planejamento financeiro ou administração.

Segundo dados publicados no Anuário do Trabalho nos Pequenos Negócios (2015), elaborado pelo SEBRAE e DIEESE, entre 2005 e 2015, o número de micro e pequenas empresas cresceu 27,5%. Em 2015, as micro e pequenas empresas responderam, em média, por 99% dos estabelecimentos. O bom desempenho do segmento no período analisado confirmou sua importância para a economia brasileira.



Apesar de sua grande representatividade, muitos micro e pequenos negócios enfrentam dificuldades em se manter no mercado, visto que a falta de conhecimento e direcionamento para os gestores acaba por ocasionar sua falência.

De acordo com pesquisa divulgada pelo SEBRAE (2016) a taxa de sobrevivência/mortalidade das empresas depende de fatores como planejamento e gestão adequada do negócio. Nessa fase, o papel do contador gerencial é primordial para que através de informações detalhadas sobre a situação da empresa, possa contribuir com o gestor para a tomada de decisão assertiva a fim de prolongar a continuidade da entidade.

### **2.3 Dificuldades e desafios da contabilidade nas micro e pequenas empresas**

Ferronato (2015) enfatiza que não se pode esquecer que o conhecimento gerencial é condicionante vital para o êxito de empresas de pequeno porte. Embora o conhecimento acadêmico não seja fundamental, o proprietário-gestor que negligenciar a busca por conhecimentos técnicos e teóricos está deixando de utilizar um poderoso ingrediente que potencializa o sucesso da microempresa.

Segundo Iudícibus, Marion e Faria (2018, p. 22):

Observamos com certa frequência que várias empresas, principalmente as pequenas, têm falido ou enfrentam sérios problemas de sobrevivência. Ouvimos empresários que criticam a carga tributária, os encargos sociais, a falta de recursos, os juros altos etc., fatores estes que, sem dúvida, contribuem para debilitar a empresa. Entretanto, aprofundando em nossas investigações, constatamos que, muitas vezes, a “célula cancerosa” não repousa naquelas críticas, mas na má gerência, nas decisões tomadas sem respaldo, sem dados confiáveis. Por fim, observamos nesses casos uma Contabilidade irreal, distorcida, em consequência de ter sido elaborada, única e exclusivamente, para atender às exigências fiscais.

O suporte do contador é essencial a todas as empresas, seja em questões legais, tributárias e fiscais, mas no contexto gerencial percebemos que a carência de conhecimentos contábeis por parte dos gerentes e a deficiência na comunicação entre o contador e o gestor é um fato que reduz as chances de sucesso que poderia resultar dessa parceria.

Ferronato (2015, p. 19), critica a postura do contador quando diz “em vez de apontar novos caminhos e viabilizar soluções criativas para os antigos problemas, [...] percebemos repetidos padrões. ” Ainda em suas palavras, “ enxergamos os contadores envolvidos, quase exclusivamente, como auxiliares do Fisco, da

burocracia, da Previdência Social e da lei trabalhista, todavia, pagos pelas microempresas”.

Para Raza (2008, p. 16) “a falta de informações é o grande vilão nas pequenas empresas”. A carência de informações gerenciais disponíveis para auxiliar a tomada de decisão por micro e pequenos empreendedores dificulta sua atuação, pois muitos empresários desconhecem que o contador também é qualificado para auxiliá-los nesse quesito.

A fim de que possa tomar decisões seguras e coerentes com o seu negócio, o empreendedor deve tornar a sua contabilidade uma fonte de informações fidedignas (RAZA, 2008), pois o desconhecimento sobre os instrumentos de gestão por parte dos dirigentes acaba sendo decisivo ao sucesso do empreendimento.

Ao utilizar a contabilidade gerencial como ferramenta e o contador como aliado na gestão da empresa, as decisões podem ser tomadas com mais segurança e possibilidades de êxito, ampliando a capacidade de continuidade do negócio. Desta forma, a contabilidade deixa de se prender aos regulamentos e normas fiscais para ocupar uma posição de apoio gerencial.

## **2.4 Principais ferramentas de contabilidade gerencial aplicadas às micro e pequenas empresas**

### **2.4.1 Fluxo de Caixa**

O fluxo de caixa consiste numa representação gráfica e cronológica das entradas e saídas de recursos monetários que permite às empresas executarem programações financeiras e operacionais projetadas a determinado período. O fluxo de caixa facilita a gestão da empresa pois permite saber exatamente qual o valor a pagar com as obrigações assumidas, quais os valores a receber e qual será o saldo disponível resultante dessa diferença. Assim, o fluxo de caixa se torna um recurso fundamental para os gestores avaliarem com precisão qual a situação financeira da empresa e, a depender do resultado obtido, decidir quais caminhos seguir (SILVA, 2018).

### **2.4.2 Controle de Estoque**

Através do controle de estoque é possível prever a necessidade de pedidos aos fornecedores, além de obter informações úteis sobre o fluxo de vendas. Antes de se montar um sistema de controle de estoques, existem diversos aspectos que devem ser definidos, como os diferentes tipos de estoque existentes na empresa, diferentes pontos de vista quanto ao nível adequado de estoque que deve ser mantido para atender às necessidades e a relação entre o nível do estoque e o capital necessário envolvido (DIAS, 2011).

#### **2.4.3 Controle de contas a pagar**

O controle de contas a pagar permite ao gestor visualizar quais foram os compromissos assumidos pela empresa, possibilitando um controle das datas em que os pagamentos devem ser efetuados. Um controle interno voltado a gestão eficiente de contas a pagar permite a avaliação de melhores oportunidades ou de assumir novos compromissos, estabelecendo prioridades nos pagamentos (SILVA, 2013).

#### **2.4.4 Controle de contas a receber**

O controle de contas a receber está relacionado as receitas da empresa. É preciso uma correta administração de contas a receber, uma vez que a má gerência pode causar inadimplência para o negócio, resultando em problemas em seu fluxo de caixa e muitas vezes obrigando o gestor a buscar capital de terceiros para cumprir suas obrigações. A fim de evitar esse risco, deve ser feito o controle de forma rotineira, conferindo duplicatas em atraso e analisando a situação de cada cliente (SILVA, 2013).

#### **2.4.5 Margem de Contribuição**

Do ponto de vista da análise da margem de contribuição, as despesas são classificadas como fixas ou variáveis. Os custos variáveis são deduzidos das vendas para se chegar a margem de contribuição, em seguida os custos fixos são subtraídos da margem de contribuição e assim chegamos ao lucro líquido. A margem de contribuição é um conceito muito importante para a tomada de decisões gerenciais, pois a partir dessa informação o gerente é capaz de (i) decidir se deve aumentar ou diminuir a linha de produção, (ii) decidir sobre estratégias de preço, serviços ou

produtos e (iii) avaliar o desempenho. Essa análise indica como melhorar o aproveitamento da capacidade da empresa, como formular o preço para ser competitivo no mercado e a viabilidade de se aceitar um pedido mesmo que o preço de venda seja menor do que o preço normal (CREPALDI, 2019).

#### **2.4.6 Ponto de Equilíbrio**

Ponto de Equilíbrio refere-se ao nível de venda em que não há lucro e nem prejuízo, obtendo-se receitas e custos de igual valor. É subdividido em: Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC), que corresponde à quantidade que equilibra a receita total com a soma dos custos e despesas referentes aos produtos vendidos, é o ponto em que contabilmente não haveria nem lucro, nem prejuízo; Ponto de Equilíbrio Financeiro (PEF), que corresponde à quantidade que iguala a receita total com a soma dos custos e despesas financeiras, de modo que encargos de depreciação, por exemplo, são excluídos dos cálculos; e Ponto de Equilíbrio Econômico (PEE), que corresponde à quantidade que equilibra a receita total com a soma dos custos e despesas somados ao Custo de Oportunidade (CO), que por sua vez representa a remuneração que a empresa receberia se aplicasse seu capital em outro investimento qualquer. Assim, o lucro líquido é predeterminado, pois o PEE representa a quantidade de vendas necessárias para atingir a lucratividade mínima esperada pelo investidor (CREPALDI, 2019).

#### **2.4.7 Formação do preço de venda**

A formação do preço de venda, além de um trabalho técnico, é também fator determinante para a sobrevivência da empresa. Alguns especialistas afirmam que ter o preço de venda definido exclusivamente pelo mercado é um risco, mas é importante ter os preços compatíveis com ele. Principalmente em micro e pequenos negócios, cabe ao gestor estipular seu preço de venda, ele deve calcular os custos reais de sua atividade, fazer uma gestão estratégica dos custos e estar sempre atento às oportunidades de mercado e ganho. Embora muitas vezes tratada de forma simplista, a formação de preços é muito mais que o simples processo de acumular custos e acrescentar uma margem de lucro, pois para que o preço calculado produza resultados satisfatórios há diversas técnicas para chegar o preço ideal (CREPALDI,

2019, p. 465), devendo cada empresa buscar conhecimento para encontrar a metodologia adequada para alcançar resultados positivos.

#### **2.4.8 Balanced Scorecard (BSC)**

O Balanced Scorecard mensura o desempenho organizacional sob quatro perspectivas diferentes: perspectiva financeira, perspectiva dos clientes, perspectiva do processo e perspectiva de aprendizagem e conhecimento.

Segundo Atkinson *et al.* (2015, p. 17):

As medidas financeiras e de clientes representam o “o que” da estratégia, isto é, o que a empresa deseja realizar com seus componentes externos mais importantes: acionistas e clientes. A perspectiva do processo descreve “como” a estratégia será executada; identifica os processos que são mais importantes para atender às expectativas de acionistas e clientes. [...] Assim, a perspectiva de aprendizagem e crescimento usa uma medida das capacidades dos funcionários para prever as melhorias na qualidade do processo e nos tempos do ciclo.

Enquanto método voltado ao gerenciamento da estratégia das empresas, seu principal objetivo é auxiliar os gestores a trabalharem pensando no longo prazo com foco em concretizar ações e projetos em curto e médio prazo que garantam crescimento ao negócio.

#### **2.4.9 EVA - Valor econômico agregado**

Para Crepaldi (2019, p. 399) “o EVA é a medida do lucro econômico de uma empresa depois de descontado o custo de todo o capital empregado”. Ao final de cada ano, através do cálculo do EVA é possível aferir o lucro econômico da empresa, para que se possa avaliar se esta está ganhando dinheiro suficiente para pagar o custo do capital que administra. O EVA é um indicador conceitualmente simples, pois se resume na diferença entre o lucro líquido operacional depois dos impostos e o custo do capital empregado, tanto próprio quanto de terceiros.

### **3. MÉTODO DE PESQUISA**

No que se refere à metodologia empregada, a pesquisa classifica-se em pesquisa exploratória. Segundo Vergara (2016, p. 49) “a investigação exploratória, que não deve ser confundida com leitura exploratória, é realizada em área na qual há

pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa”. Primeiramente o estudo compreendeu-se em análise bibliográfica, o que permitiu aprimorar o conhecimento sobre o assunto pesquisado. Em uma segunda etapa foi feita uma pesquisa, em forma de entrevista com aplicação de questionário com perguntas fechadas, buscando-se compreender a visão que micro e pequenos empreendedores têm acerca da contabilidade gerencial.

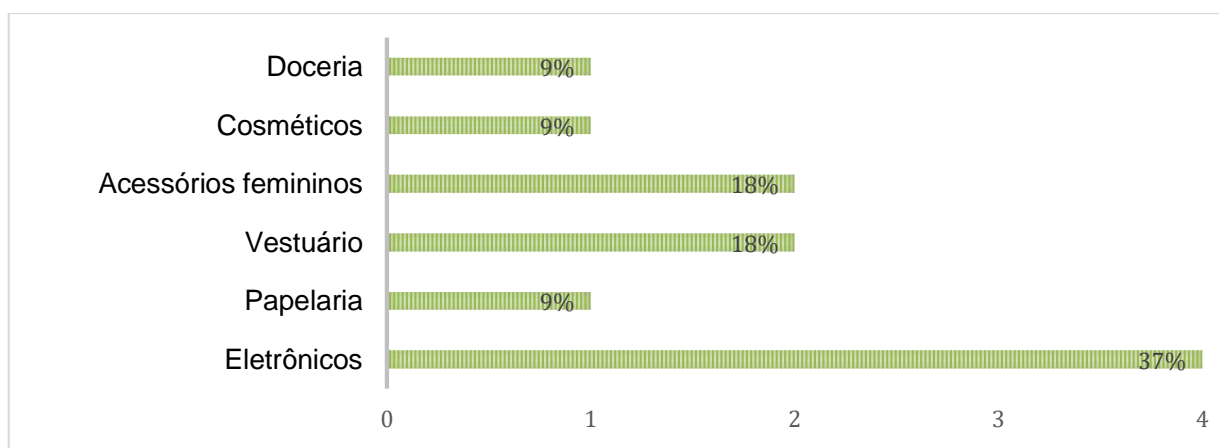
O universo da pesquisa compreende 20 lojas localizadas nos blocos C e D da Rodoviária do Plano Piloto, na área central de Brasília – Distrito Federal. Foi utilizada uma amostra de 17 empresas que foram convidadas a participar do questionário, do qual obteve-se 65% de retorno, ou seja, 11 respostas. Os dados coletados foram analisados e compilados usando o software Excel.

## 4. RESULTADOS

### 4.1 Perfil das micro e pequenas empresas respondentes

Conforme mencionado anteriormente, a pesquisa resultou em um total de 11 microempresas respondentes. Quanto ao ramo do negócio, há variados tipos, sendo predominante o comércio de produtos eletrônicos, com 37% da amostra, seguido por comércio de vestuário e de acessórios femininos, ambos com 18% e os ramos de cosméticos, loja de doces e papelaria, cada uma com 9% de representatividade.

GRÁFICO 1 - Classificação dos ramos empresariais



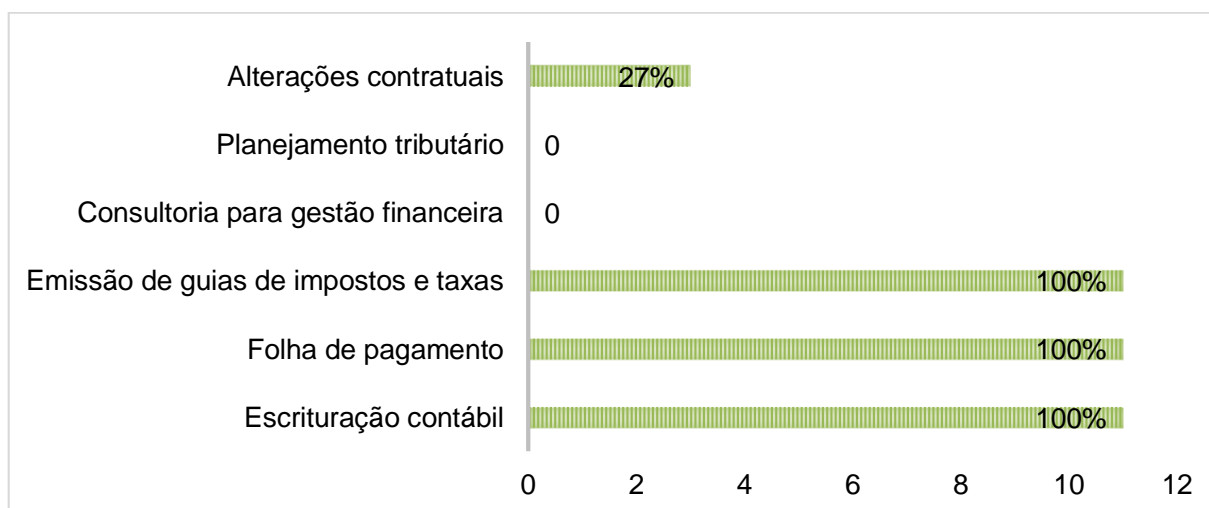
Fonte: Elaborado pela autora

Quanto a seu tempo de atuação, 46% das empresas entrevistadas atuam de 4 a 7 anos, enquanto 36% possuem de 1 a 3 anos de existência e tanto de 8 a 12 anos, quanto acima de 13 anos, 9% cada. Quanto ao grau de escolaridade dos gestores, 46% possuem o ensino médio, enquanto 36% são formados em nível superior e 18% têm apenas o ensino fundamental. O questionamento sobre número de funcionários alcançou 55% para 1 a 3 e 45% para 4 a 7 empregados. Quanto ao faturamento bruto médio mensal, 82% alegaram faturar até R\$ 25.000,00, enquanto 18% faturam entre R\$ 25.001,00 a R\$ 50.000,00.

#### 4.2 Utilização das Ferramentas Contábeis

Quanto a verificação de quais serviços o escritório de contabilidade contratado presta para a empresa, as 11 empresas declararam que os serviços de escrituração contábil, emissão de guias de impostos e taxas e a folha de pagamento são prestados à sua empresa. Adicionalmente, 3 empresas declararam que os serviços de alterações contratuais também são feitos pelo escritório.

GRÁFICO 2 - Serviços prestados pelo escritório de contabilidade

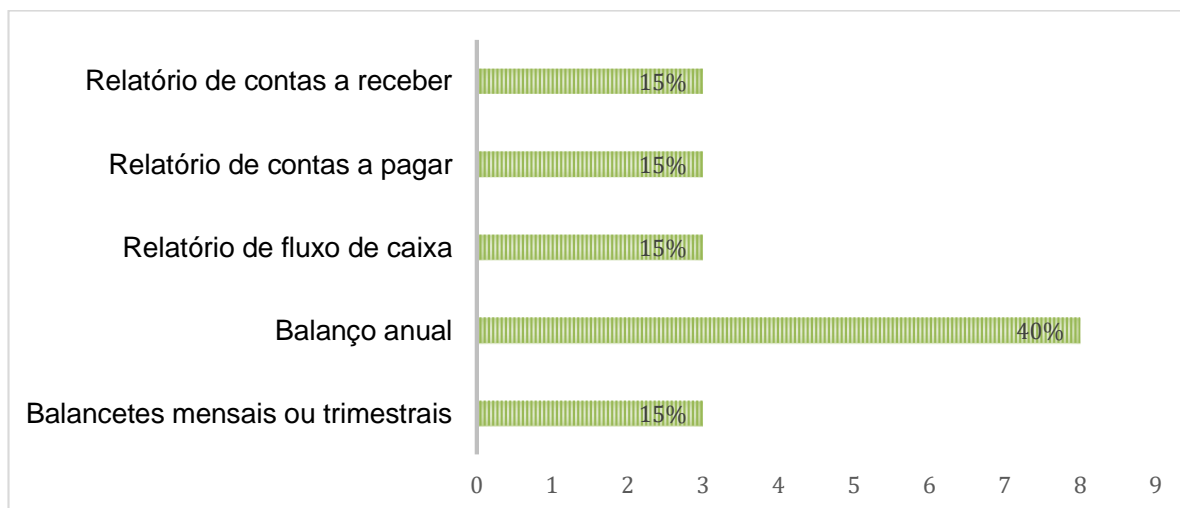


Fonte: Elaborado pela autora

Quando questionados sobre quais relatórios o escritório de contabilidade envia para sua empresa ou colabora na preparação, apenas 40% declararam receber o balanço anual, enquanto os balancetes mensais ou trimestrais, relatório de fluxo de caixa, relatório de contas a pagar e relatório de contas a receber ficaram com 15%

cada. Os demais indicadores constantes do questionário, entre eles, relatório de movimentação de estoques, relatório de custos dos produtos, informações para cálculo de preço de venda dos produtos, informações sobre custos fixos e variáveis, informações sobre margem de contribuição, informações sobre grau de alavancagem, indicadores de Balanced Scorecard, não foram reconhecidos pelos entrevistados.

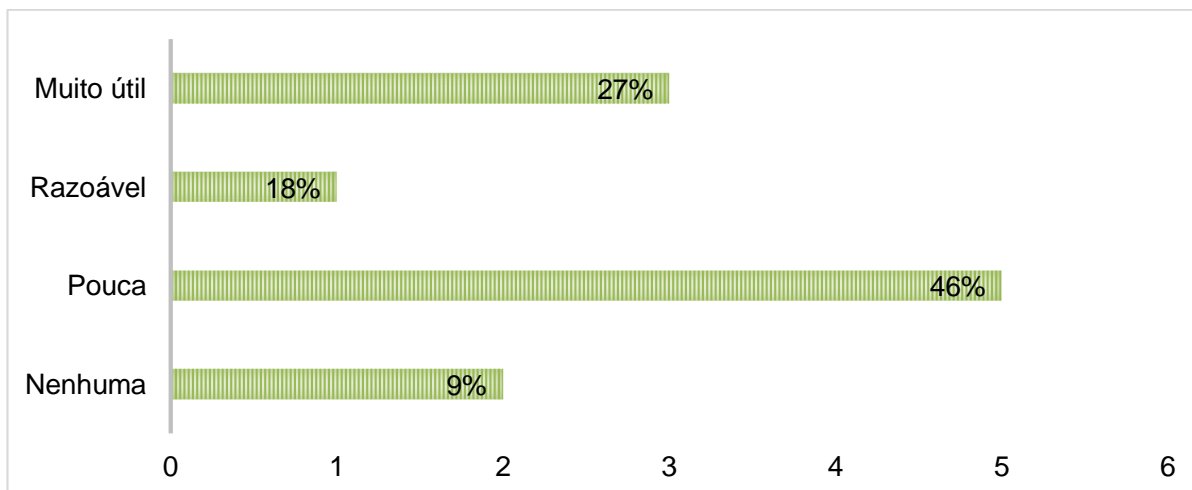
GRÁFICO 3 - Relatórios gerenciais apresentados pelo escritório de contabilidade



Fonte: Elaborado pela autora

Questionados sobre o grau de utilidade que estas informações têm para a gestão da empresa, 46% respondeu ter pouca utilidade, 27% declarou ser muito útil, 18% razoável e 9% não vê utilidade.

GRÁFICO 4 - Percepção sobre o grau de utilidade de informações gerenciais

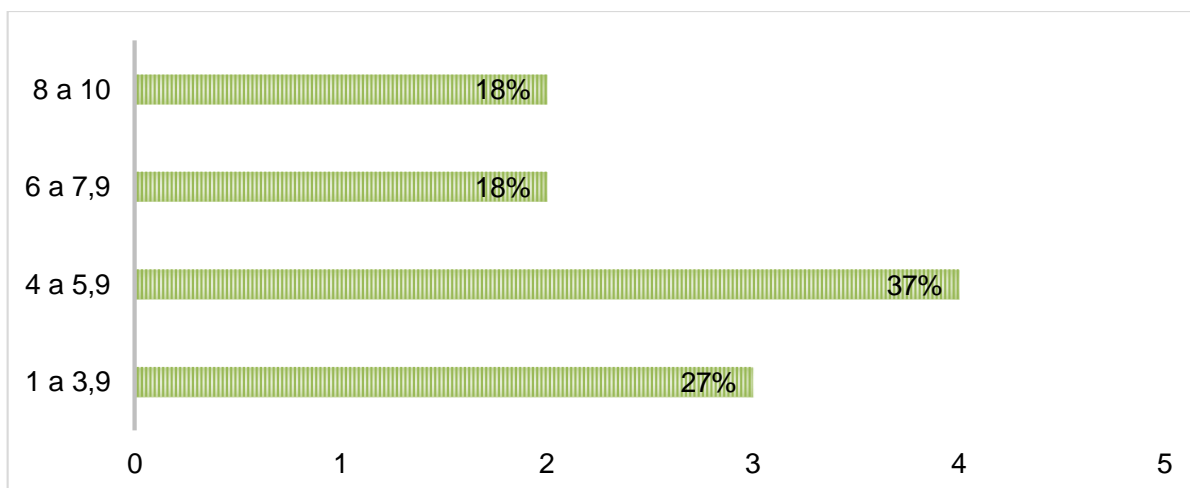


Fonte: Elaborado pela autora



Sobre a avaliação da contribuição do escritório de contabilidade no auxílio para uma boa gestão da empresa, 37% avaliou a contribuição em 4 a 5,9, 27% 1 a 3,9, enquanto as notas 6 a 7,9 e 8 a 10 ficaram com 18% cada.

GRÁFICO 5 - Avaliação da contribuição do escritório de contabilidade para o negócio



Fonte: Elaborado pela autora

Em campo de livre preenchimento, uma das empresas respondentes destacou o fato de conhecer alguns dos relatórios por já ter contratado o serviço de consultoria empresarial oferecido pelo SEBRAE, o qual ensinou a gestora a produzir suas próprias informações, sem intermédio do contador.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na pesquisa foi possível verificar que as ferramentas contábeis voltadas para a gestão, quando aplicadas à micro e pequenas empresas, são pouco utilizadas. Dentre os respondentes, 55% consideram as informações pouco relevantes ou sem nenhuma relevância. É possível verificar que nenhuma empresa da amostra confirmou receber relatórios destinados à análise de custos e preços, apenas relatórios financeiros. Isso nos mostra que os empresários não dispõem de informações úteis destinadas ao processo decisório vindo do escritório de contabilidade.

Dentre possíveis causas desse resultado, está o fato de que o contador, embora capacitado para disponibilizar informações para a melhoria da gestão do

negócio, não costuma o fazer e nem divulgar esse tipo de serviço para seus clientes. Em tempos de revolução digital, isso se torna um fator de alerta pois serviços puramente burocráticos estão cada vez mais fadados a inexistência, uma vez que softwares podem ser muito mais rápidos e assertivos neste tipo de tarefa.

Observa-se que a negligência em utilizar tais ferramentas tira do gestor a oportunidade de visualizar seu negócio de forma mais ampla, visando alternativas para lidar com a competitividade presente no mercado e consequentemente a continuidade do negócio no longo prazo.

A falta de entendimento por parte dos gestores ficou evidente, mostrando que muitas vezes o conhecimento sobre instrumentos de contabilidade gerencial fica apenas na teoria e na literatura, dentro das instituições de ensino. Também chamou atenção a baixa avaliação que os empreendedores fizeram dos serviços prestados pelos escritórios, o que traz à tona a fama do contabilista de ser apenas um auxiliar do fisco e da tributação, sempre com uma imagem ligada a burocracia e a carga tributária brasileira.

A partir dos resultados alcançados, percebe-se que mesmo com as micro e pequenas empresas não utilizando ferramentas de contabilidade gerencial, muitas ainda conseguem sobreviver no mercado. Isso pode ser explicado pelo fato de que o conhecimento prático adquirido pelo empresário o ajuda a manter seu negócio a partir de sua experiência, ou ainda a busca por fontes de informação em outros meios, como na *internet* ou com a contratação de consultorias especializadas.

Com base no estudo bibliográfico permite-se chegar à conclusão que ferramentas de contabilidade gerencial, quando bem empregadas na gestão de micro e pequenos negócios, geram informações úteis que auxiliam a tomada de decisão e consequentemente sua continuidade à frente no mercado, mas quando vemos a realidade, é possível inferir que na prática são pouco utilizadas, o que não significa que não são importantes, mas sim pouco divulgadas e valorizadas.

A pesquisa limitou-se a uma pequena amostra de comerciantes da Rodoviária do Plano Piloto, localizada na área central de Brasília/DF, e assim, não é possível depreender os dados obtidos a outros grupos de empresas ou locais. Além disso, não houve aprofundamento nas questões levantadas e nem opiniões dos outros envolvidos neste questionamento, os profissionais contábeis.

A partir deste trabalho, espera-se ter contribuído para a divulgação da opinião acerca da importância de ferramentas contábeis gerenciais para micro e

pequenos empreendedores e que possa auxiliar acadêmicos e profissionais da área a identificar as lacunas existentes nessa relação entre microempresários e contabilistas, a fim de que melhores frutos possam ser colhidos em ambos os lados.

## REFERÊNCIAS

ATKINSON, Anthony A., *et al.* **Contabilidade Gerencial - Informação para Tomada de Decisão e Execução da Estratégia**. 4ª ed. - São Paulo: Atlas, 2015.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm). Acesso em: 30 mar. 2019.

BRASIL. Lei Complementar nº 155, de 27 de outubro de 2016. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/Lcp155.htm#art1](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp155.htm#art1). Acesso em: 30 mar. 2019.

CREPALDI, Silvio Aparecido, CREPALDI, Guilherme Simões. **Contabilidade Gerencial - Teoria e Prática**. 8ª ed. [2ª Reimpr.] - São Paulo: Atlas, 2019.

DIAS, Marco Aurélio P.. **Administração de materiais : princípios, conceitos e gestão**. 6ª ed. [5ª Reimpr.] - São Paulo: Atlas, 2011.

FERRONATO, Airto João. **Gestão Contábil-Financeira de Micro e Pequenas Empresas: Sobrevivência e Sustentabilidade**. 2ª ed. - São Paulo: Atlas, 2015.

HALL, Rosemar José, *et al.* **Contabilidade como uma Ferramenta da Gestão: um estudo em micro e pequenas empresas do ramo de comércio de Dourados-MS**. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.6, n.3, p. 4-17, 2012 (Set/Dez).

IUDÍCIBUS, Sérgio de, MARION, José Carlos. **Curso de Contabilidade para não Contadores**. 8ª ed. - São Paulo: Atlas, 2018.

IUDÍCIBUS, Sérgio de, MARION, José Carlos, FARIA, Ana de. **Introdução à Teoria da Contabilidade - Para Graduação**. 6ª ed. - São Paulo: Atlas, 2018.

LONGENECKER, Justin G, *et al.* **Administração de Pequenas Empresas: Lançando e desenvolvendo iniciativas empreendedoras**. Tradução da 18ª ed. norte-americana. 2ª ed. brasileira. São Paulo: Cengage Learning, 2018.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial: Instrumentos de análise, gerência e decisão**. 18ª ed. - São Paulo: Atlas, 2018.

MARION, José Carlos, RIBEIRO, Osni Moura. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. 3ª ed. - São Paulo: Saraiva, 2018.

RAZA, Cláudio. **Informações contábeis: o cliente não sabe pedir e o escritório contábil, na sua grande maioria, não está preparado para fornecer.** Boletim CRC SP, São Paulo, n.166, p.16-17, maio 2008.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE. **Sobrevivência das Empresas no Brasil.** 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2019.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos- DIEESE. **Anuário do Trabalho nos Pequenos Negócios 2015.** 8ª ed. São Paulo, SP: DIEESE, 2017. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/76c0bae450cf9a83bfe8a9d6d0ff5bbc/\\$File/7789.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/76c0bae450cf9a83bfe8a9d6d0ff5bbc/$File/7789.pdf). Acesso em: 30 mar. 2019.

SILVA, Daniel Salgueiro *et al.* **Manual de procedimentos contábeis para micro e pequenas empresas.** - 5ª ed. - Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, 2002. 136 p.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como Administrar o Fluxo de Caixa das Empresas: Guia de sobrevivência empresarial.** 10ª ed. - São Paulo: Atlas, 2018.

SILVA, Karin Fabiane Martinazzo. **Análise de controle interno: Estudo de caso no contas a pagar e receber das empresas Visaluz e Escola Shekinah.** 2013. 43 folhas. Trabalho de conclusão de curso da Especialização em Gestão Contábil e Financeira. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 16ª edição. - São Paulo: Atlas, 2016.

## APÊNDICE A

Questionário parte integrante de pesquisa realizada para trabalho de conclusão do curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB, com o objetivo de aferir a importância do uso de ferramentas da Contabilidade Gerencial aplicadas às micro e pequenas empresas.

1. Qual o ramo de atividade da empresa?

---

2. Quanto tempo a empresa atua neste ramo?

---

3. Qual o cargo/função que você exerce dentro da empresa?

---

4. Qual seu grau de escolaridade?
- ☐ Ensino Fundamental
  - ☐ Ensino Médio
  - ☐ Ensino Superior - Área: \_\_\_\_\_
5. Qual o número de funcionários que a empresa possui atualmente?
- ☐ 1 a 3
  - ☐ 4 a 7
  - ☐ 8 a 15
  - ☐ 16 a 20
  - ☐ Acima de 20: \_\_\_\_\_
6. O faturamento bruto mensal da empresa é de:
- ☐ Até R\$ 25.000,00
  - ☐ de R\$ 25.001,00 a R\$ 50.000,00
  - ☐ de R\$ 50.001,00 a R\$ 100.000,00
  - ☐ de R\$ 100.001,00 a R\$ 150.000,00
  - ☐ de R\$ 150.001,00 a R\$ 200.000,00
  - ☐ Acima de R\$ 200.001,00
7. Quais são os serviços que o escritório de contabilidade contratado presta a sua empresa?
- ☐ Escrituração contábil (registro dos atos e fatos contábeis em livros)
  - ☐ Folha de pagamento e demais rotinas de departamento de pessoal
  - ☐ Emissão de guia de impostos e taxas
  - ☐ Consultoria para gestão financeira
  - ☐ Planejamento tributário
  - ☐ Alterações contratuais
  - ☐ Outros: \_\_\_\_\_
8. Marque na lista a seguir quais relatórios o escritório de contabilidade envia para a sua empresa ou colabora na preparação:
- ☐ Balancetes mensais ou trimestrais
  - ☐ Balanço anual

- ( ) Relatório de movimentação de estoques
- ( ) Relatório de custo dos produtos e/ou serviços
- ( ) Informações para cálculo de preço dos produtos
- ( ) Relatório de Fluxo de Caixa (semanal, mensal ou trimestral)
- ( ) Relatório de contas a pagar
- ( ) Relatório de contas a receber
- ( ) Relatório de vendas e lucro por produto
- ( ) Informações sobre Custos Fixos e Variáveis da empresa
- ( ) Informações sobre a Margem de Contribuição dos diferentes produtos
- ( ) Informações sobre Grau de Alavancagem Operacional, ponto de equilíbrio ou outros indicadores
- ( ) Indicadores de Balanced Scorecard
- ( ) Valor Econômico Agregado – EVA
- ( ) Outras: \_\_\_\_\_

9. Qual a utilidade dessas informações para a gestão da sua empresa?

- ( ) Nenhuma
- ( ) Pouca
- ( ) Razoável
- ( ) Muito útil

10. Qual a sua avaliação da contribuição do escritório de contabilidade para uma boa gestão da sua empresa?

- ( ) 1 a 3,9
- ( ) 4 a 5,9
- ( ) 6 a 7,9
- ( ) 8 a 10

11. Informação complementar. Neste campo relate sobre qualquer informação que considere relevante:

---

---

---

---

